

MSIISM Conference 2024

ホールB：社員の声を経営に活かす。働きがい向上につなげる施策と分析。

NTTデータマネジメントサービスでの 働きがい向上施策とアンケート分析の紹介

NTTデータマネジメントサービス
経営企画部 松縄誠司
2024年10月11日

index

- 1 : NTTデータマネジメントサービスの概要
- 2 : 前提（働きがい向上施策に至った経緯）
- 3 : 働きがい向上施策とアンケート分析の内容
- 4 : 今回の振り返りと今後の展開



松縄 誠司（まつなわ せいじ）

- ・新潟県上越市出身、調布市在住、44歳
- ・妻、子供3人の5人家族
- ・関心事は、競争戦略、酒、音楽
- ・2003年 NTTデータスマートソーシング入社
- ・BPO業務の運用、管理、業務コンサルに従事
- ・新規事業開発、G会社間での事業移管担当などを経て、経営企画本部に配属
- ・2022年 NTTデータマネジメントサービスへ出向し
経営企画部長（現職）

1

1 : NTTデータマネジメントサービスの概要

2 : 前提（働きがい向上施策に至った経緯）

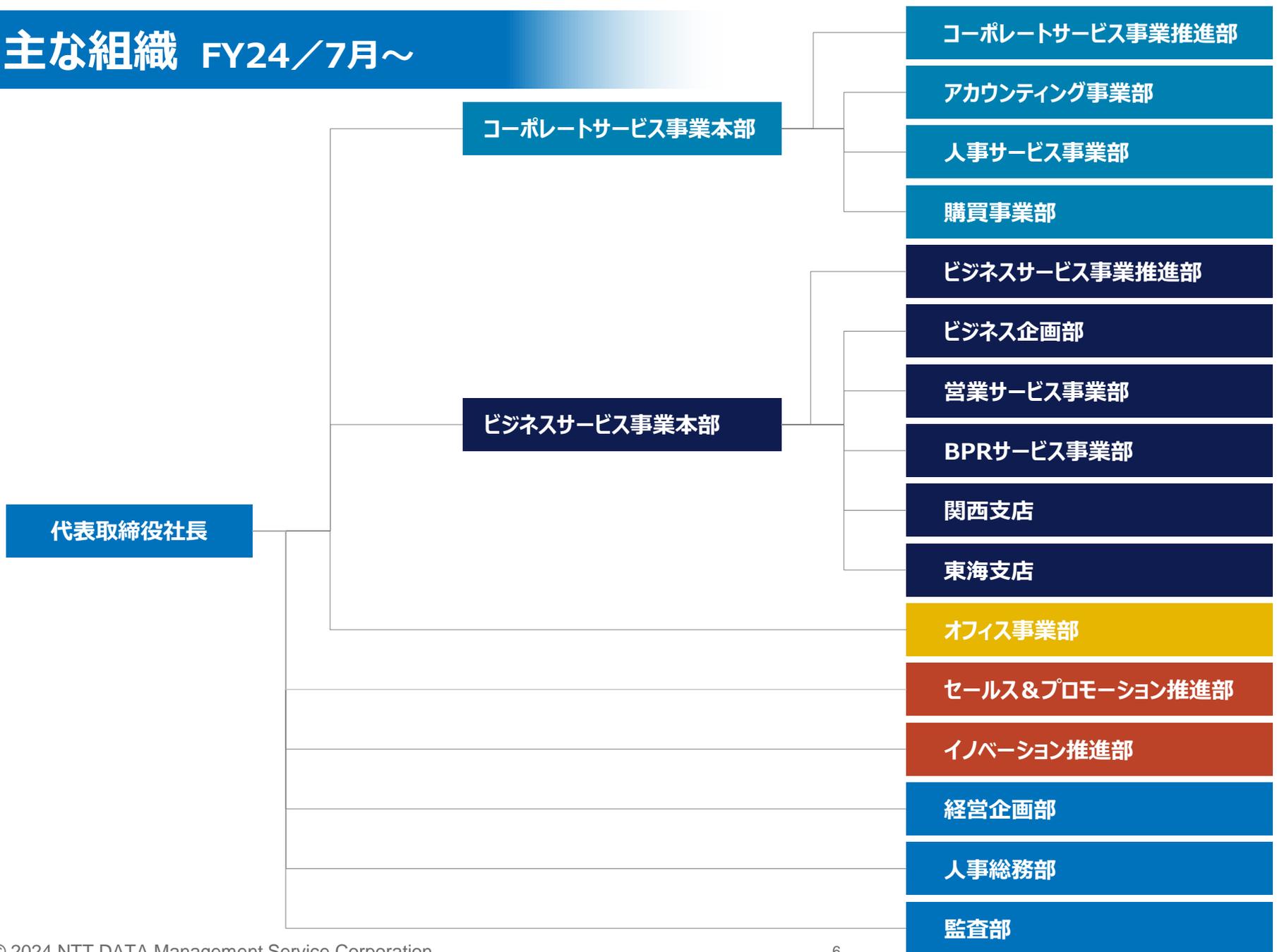
3 : 働きがい向上施策とアンケート分析の内容

4 : 今回の振り返りと今後の展開

NTTデータ マネジメントサービス株式会社の概要

社名	NTTデータマネジメントサービス株式会社（以下：DMS）
本社所在地	東京都 江東区 豊洲3-3-3 豊洲センタービル11階
設立年月日	1992年4月
株主	株式会社 NTT データ 株式会社 NTT ExCパートナー（日本電信電話株式会社 100%）
従業員数	1,654名 2024年4月1日現在
事業内容	NTTデータグループ向けバックオフィス関連サービスの提供 ・シェアードサービス事業（財務・人事・購買 等） ・ビジネスサービス事業（営業支援・事業支援 等） ・ファシリティサービス・オフィス支援事業（総務・居室工事 等）
支店など	関西支店（大阪市北区堂島）、東海支店（名古屋市中区錦）、 ほかに千葉、広島、福岡に、お客様先常駐PJあり

主な組織 FY24/7月～



NTTデータGの
コーポレート機能を
トータルにサポートする
(財務・人事・購買 等)

NTTデータGの
事業領域ビジネスプロセスを
トータルにサポートする
(営業支援・事業支援 等)

NTTデータGの
業務環境・総務業務を
トータルにサポートする
(総務・居室工事 等)

2

- 1 : NTTデータマネジメントサービス株式会社の概要
- 2 : 前提（働きがい向上施策に至った経緯）**
- 3 : 働きがい向上施策とアンケート分析の内容
- 4 : 今回の振り返りと今後の展開

前提（働きがい向上施策に至った経緯）①

シェアードサービス・BPO会社が抱える課題は一定量あったものの、社員一人ひとり、各職場での対応により、事業成長してきた

よくあるシェアードサービス・BPO会社の抱える課題の例

- ・発注元（クライアント企業）とのパワーバランス
- ・個別業務の特性が強い場合、改善事例やノウハウの横連携が難しい
- ・社員の能力のバラつき（採用経緯、雇用区分、バックグラウンドが様々）
- ・離職が定常的に発生し、ノウハウ蓄積が困難、人材不足の慢性化
- ・業務効率化に向けた業務設計・BPR・ITなど各種ノウハウの不足

当社も同じように様々な課題はあるが、各職場には使命感や実直さがあり、一生懸命に対応し、事業成長してきた※いわゆる「現場力」が強い



しかし、コロナ禍が発生

多岐に渡る雇用区分に加えて、コロナ禍での働き方改革、対面イベント中止もあり
 帰属意識が希薄化し、「社員に響く施策とは何か」の再検討・再構築が必要になった

社員区分	人数（人）	平均年齢（歳）
区分①	***	***
区分②	***	***
区分③	***	***
区分④	***	***
区分⑤	***	***
区分⑥	***	***
区分⑦	***	***
区分⑧	***	***
	1,622	40.7

2024年3月31日現在

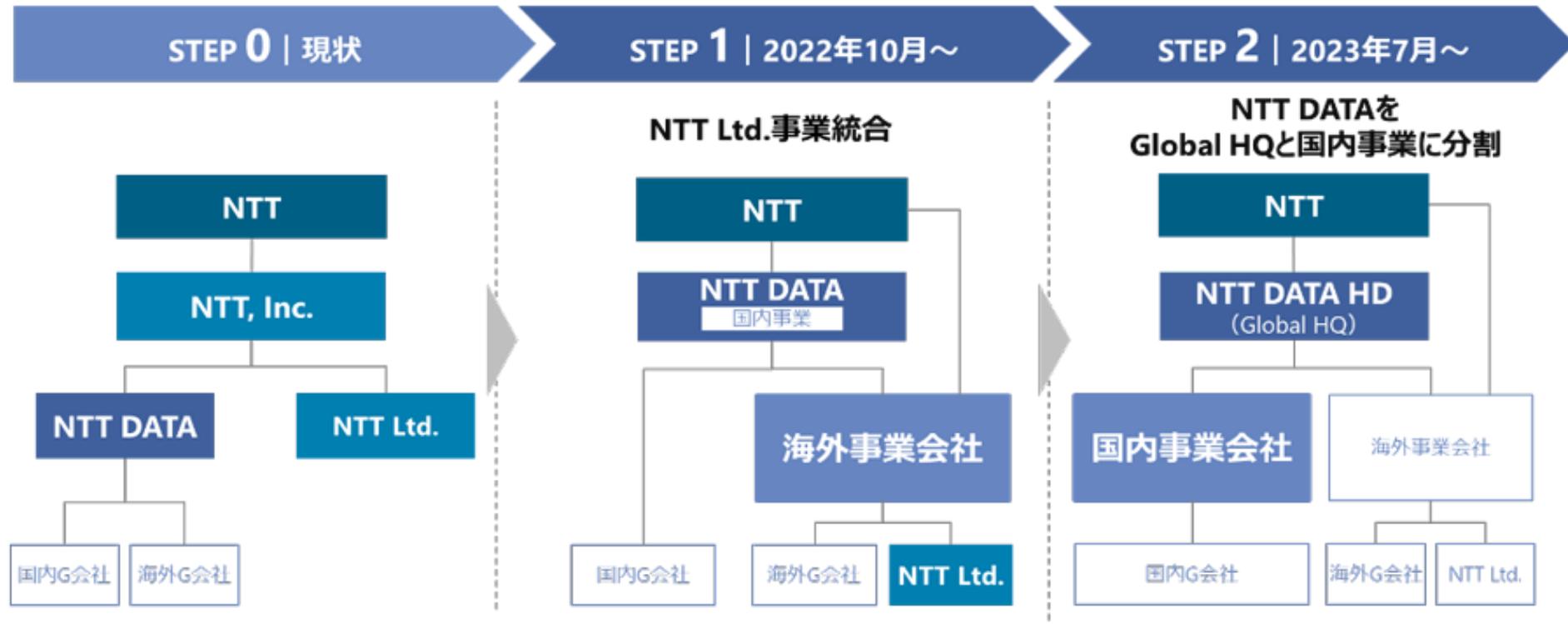
コロナ禍でタテ、ヨコ、ナナメで交流が激減

- ・オンライン入社式
- ・テレワーク推奨
- ・分散休憩、孤食
- ・歓送迎会自粛
- ・対面コミュニケーション自粛

- ↓
- ・既存社員はこれまでの帰属意識が希薄化し、新規社員もそもそもの帰属意識が生まれにくい
 - ・「社員と経営」「他部署」との距離感が広がり、視野や知見の幅出し機会も減少

前提（働きがい向上施策に至った経緯）③

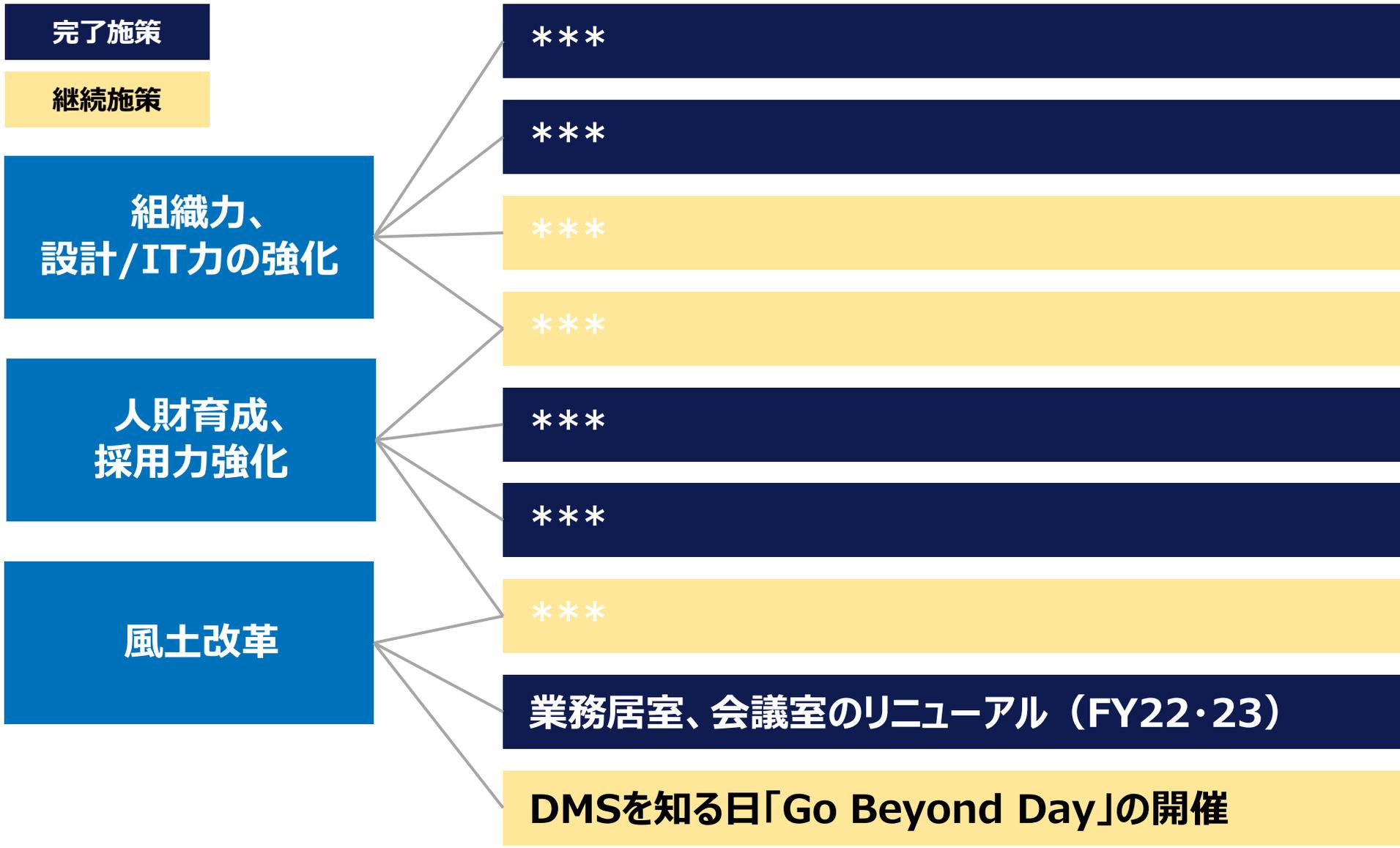
コロナ後はNTTデータグループの再編があり、NTTデータ本社・グループ会社のシェアードサービス事業（財務・人事・購買等）を担っている当社も大きな役割を果たした



出典：株式会社NTTデータ

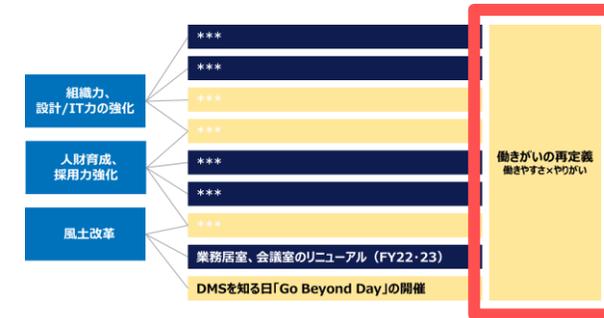
3

- 1 : NTTデータマネジメントサービス株式会社の概要
- 2 : 前提（働きがい向上施策に至った経緯）
- 3 : 働きがい向上施策とアンケート分析の内容**
- 4 : 今回の振り返りと今後の展開



働きがいの再定義
働きやすさ×やりがい

社内では「働きがい」を再定義し、下記概念図をトップメッセージや部内ディスカッションなどに活用している



働きがい向上 人財ポテンシャルの最大化

働きやすさ

- ・最適な労働時間
- ・ゆとりある要員体制
- ・自分に合った仕事
- ・友好的人間関係
- ・ワークライフバランス
- ・休暇の取得しやすさ

やりがい

- ・感謝の言葉
- ・成長機会/成長実感
- ・目標達成/業務完遂
- ・昇進/昇格
- ・評価/給与
- ・裁量権/責任感

パフォーマンス
(質)

優秀な人財の
確保
(量)

内部からの有能な人財の流出抑止
働きがいの高い企業は社員の離職率が低い

外部からの有能な人財の獲得
有能な人財は働きがいの高い企業を選ぶ

人財による競争力向上

業績の伸び

給与・賞与への
ポジティブな反映

事業拡大による
昇進機会の増加

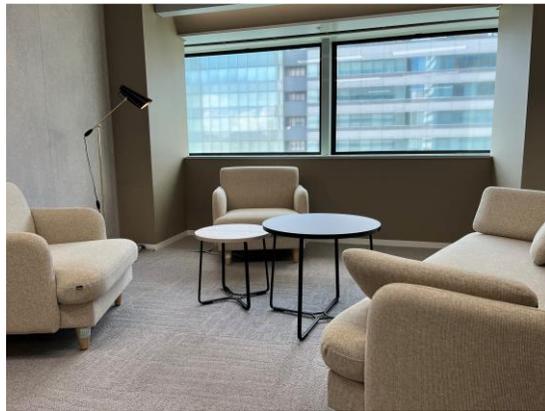
社員の幸福



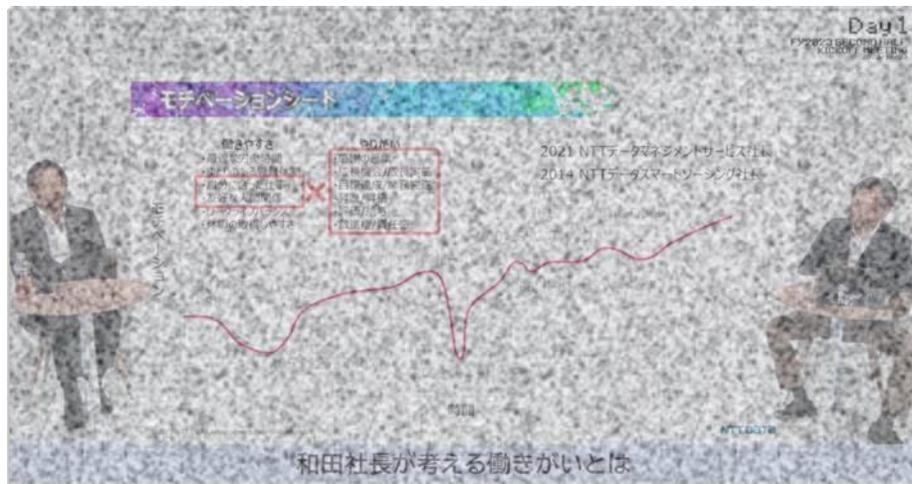
業務居室、会議室のリニューアル

当日投影のみ

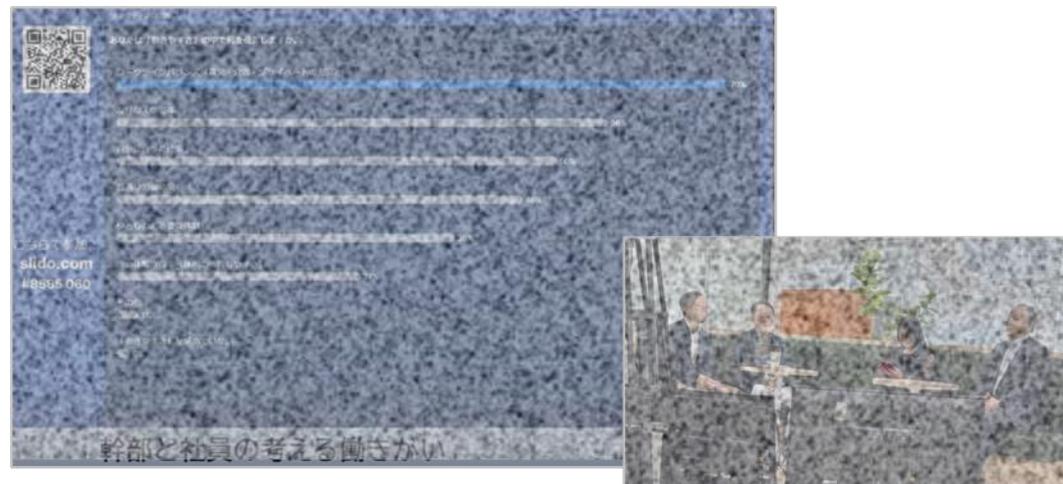
フリーアドレス化によるコラボレーションの推進の他、打ち合わせ内容によって場所の使い分けができるよう様々な打ち合わせ環境を用意



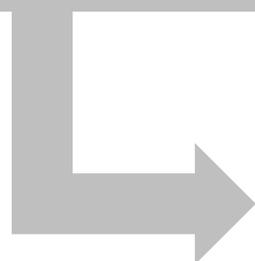
DMSを知る日「Go Beyond Day」を立ち上げ、毎年様々な企画で働きがいの向上、横連携の強化、帰属意識の醸成への活動を行う



2023年10月は、社長自身が社会人になってからの働きがいの変遷をモチベーションシートを使用し共有



幹部との働きがいに関するディスカッションを実施、オンライン投票ツール「Slido」で社員から即時投票も実施



後日、社員が集まり 組織横断で働きがいについてディスカッションと発表を行った



目的

価値観の共有と変化に応じたValues発揮の観点から、*****

*****社員同士で対話することにより様々な価値観に触れる機会とする。

テーマ

私たちにとって「働きがいのある、魅力ある会社」とはどのようなものか、
働きがい向上と人財ポテンシャルの最大化に向けて、ありたい姿を考えてみよう！



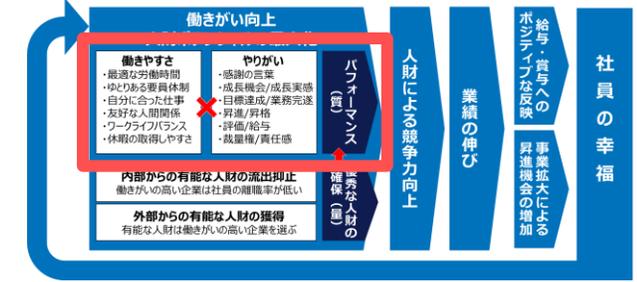
各職場・プロジェクト単位で90分のワークショップを開催
(管理職からのインプットプレゼン25分、グループディスカッション40分など)

実施結果

開催時期：2023年8月下旬～11月末
開催回数：100回
参加者数：1,220名（全従業員の74.1%）
アンケート回答数：1,188名（全社員の72.1%、参加者の97.4%）

正しく現状把握できる事、回答しやすい事、分析しやすい事を念頭にアンケートを設計

#	質問	回答方式
1	*****	単一選択
2	*****	単一選択
3	*****	単一選択
4	*****	単一選択
5	*****	単一選択
6	「働きやすさ」と「やりがい」のどちらかといえば、あなたはどちらを重視しますか。	単一選択
7	現状の「働きやすさ」に点数を付けるとしたら何点ですか。	単一選択
8	あなたは「働きやすさ」の中で何を優先しますか。	複数選択（3つ）
9	*****	記述
10	現状の「やりがい」に点数を付けるとしたら何点ですか。	単一選択
11	あなたは「やりがい」の中で何を優先しますか。	複数選択（3つ）
12	*****	記述
13	あなたにとって「働きがいのある、魅力ある会社」とはどのような会社ですか。 働きがい向上と人財ポテンシャルの最大化に向けた、ありたい姿を教えてください。	記述



選択項目はエクセルで集計は可能で、その結果は事務局の想定と大きな乖離は無かった

働きやすさ

やりがい

どちらを重視するか

*****%

*****%

点数は何点か

*****点/10.00点

*****点/10.00点

何を優先するか

- 1 : *****
- 2 : *****
- 3 : *****
- 4 : *****
- 5 : *****
- 6 : *****

- 1 : *****
- 2 : *****
- 3 : *****
- 4 : *****
- 5 : *****
- 6 : *****

アンケート結果の深掘り

前述のとおり、

- ・**選択項目はエクセルで集計は可能（2024年1月上旬に完了）**
- ・**アンケート結果は事務局の想定と大きな乖離なし**

一方で、

- ・**1,000件以上の自由記述は当社メンバーで読み解くのは難しいのでワークショップの実施前から数理システムにお願いしよう決めていた**

相談してみると、

- ・**自由記述のテキスト分析はもちろんOK**
- ・**さらに、要因分析に有用なベイジアンネットワークの提案を受けた**
- ・**エクセルの集計・分析では見えない事も見えてくる可能性もあり、2024年2月にテキスト分析とベイジアンネットワークを依頼**

年齢や組織・職場によって回答は異なるが、20～30代の「自己成長」の優先度合いが「やりがい」の点数と関係していることを示唆する結果は依存関係分析でも得られている

出現頻度の高い言葉

働きがいのある会社とは

事業組織A

事業組織B

事業組織C

スタッフ組織

20～30代

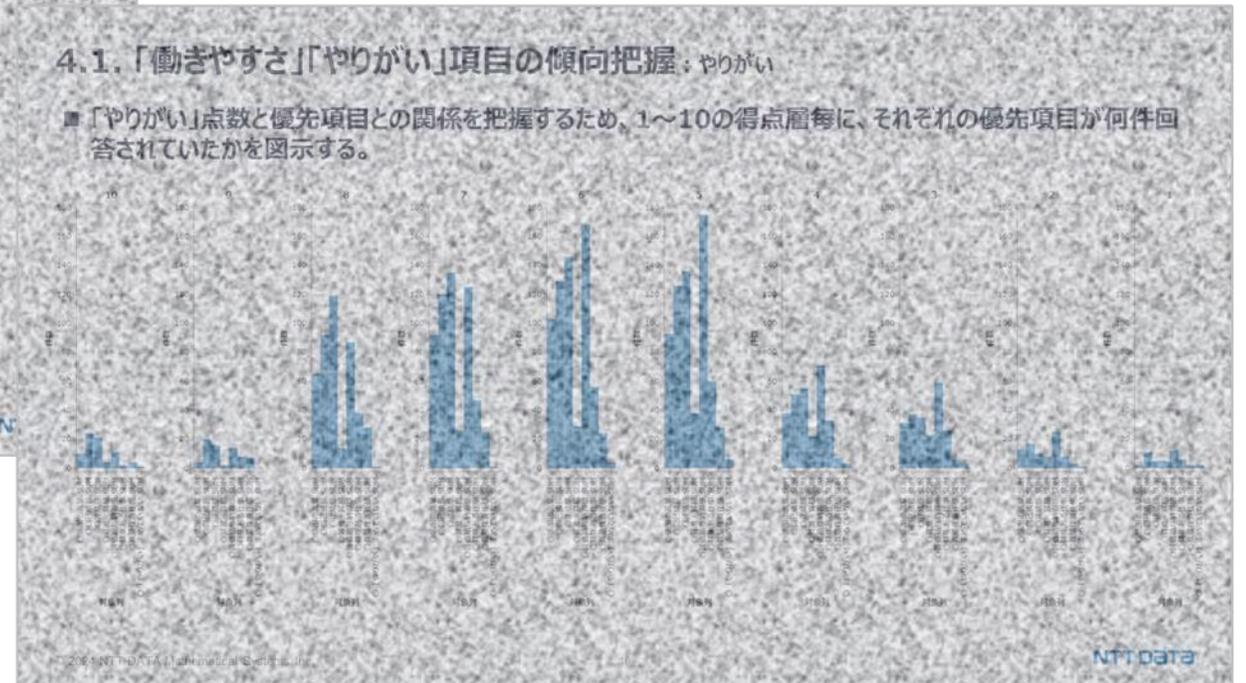
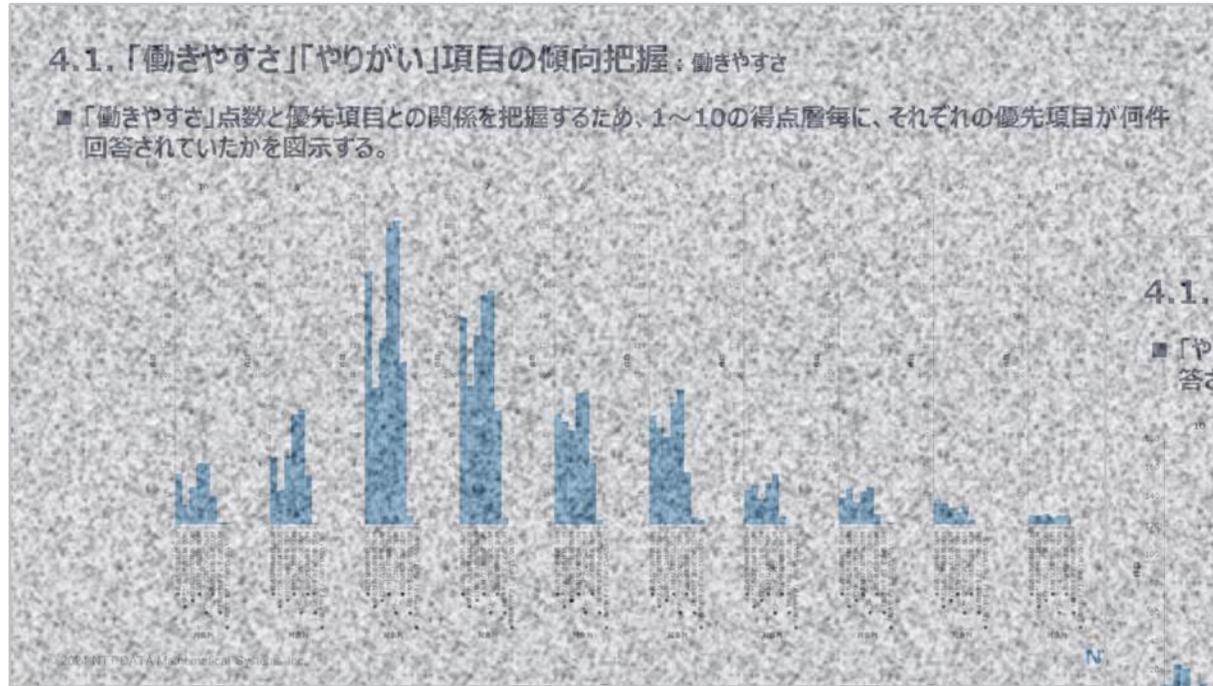
40代

50代

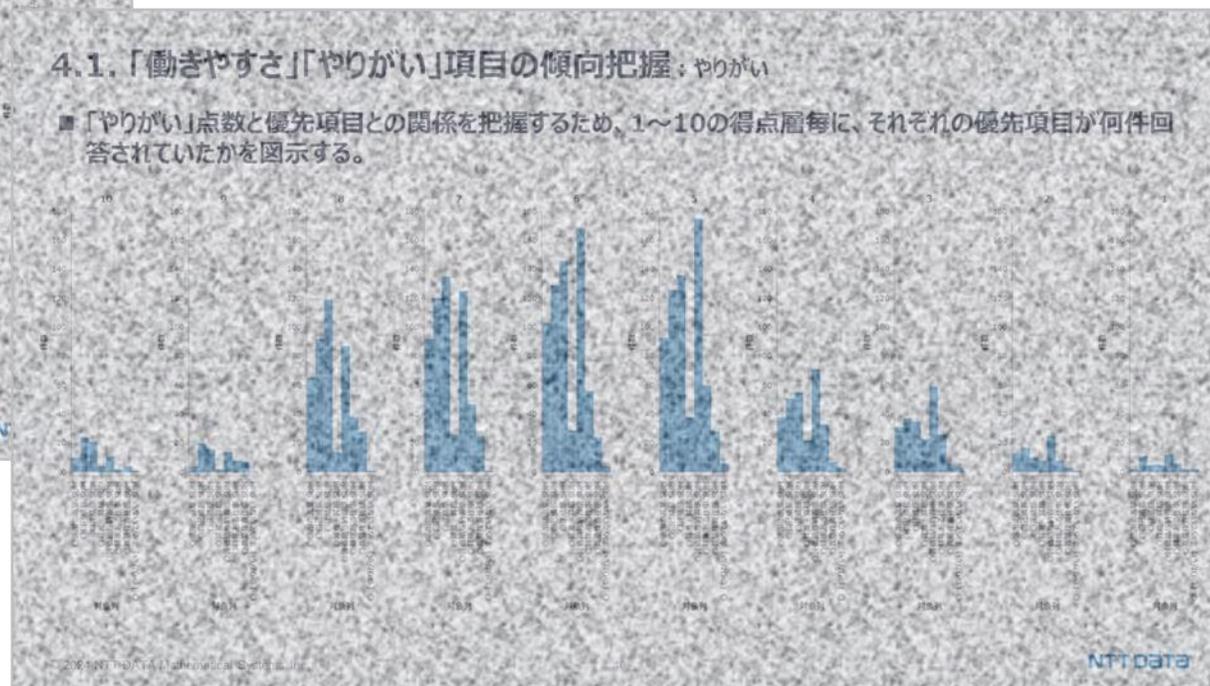
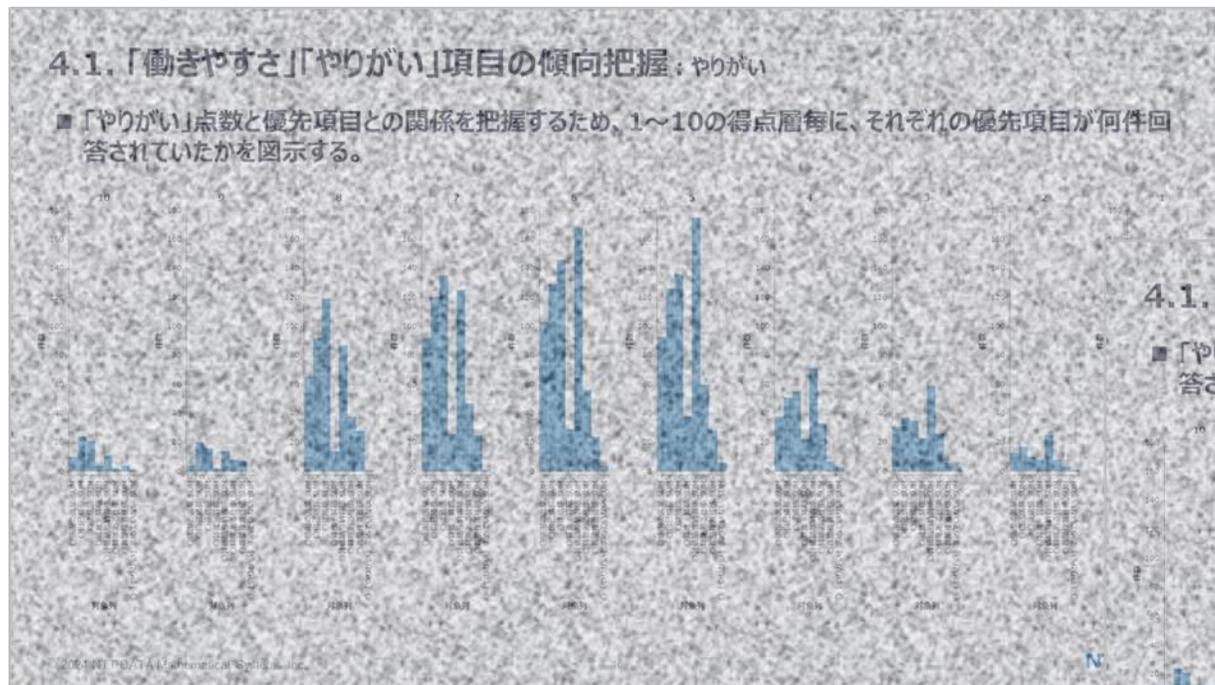
60代～



「階層型クラスタリング」を用いて点数毎のパターンの類似度を評価し、点数が1から10に推移していくことにしたがって、優先項目のパターンが移り変わっていくことが確認できた



ベイジアンネットワークの推論により、特定の属性値の確率が特に上昇するような前提条件の組合せを求め詳細分析も実施。各項目の得点を上下させる「特異な条件」も洗い出せた



4

1 : NTTデータマネジメントサービス株式会社の概要

2 : 前提（働きがい向上施策に至った経緯）

3 : 働きがい向上施策とアンケート分析の内容

4 : 今回の振り返りと今後の展開

今回の振り返りと今後の展開

やはり、

- ・エクセル（自力）では見えない結果が出てきた
- ・全社対象の画一的な施策ではなく、ターゲットを絞ったきめ細やかな施策が必要であり、そのインプット情報として有益

今後の展開は、

- ・概要は見えてきたため、今後は各重要項目の掘り下げを行う
- ・アンケートは調査時のスナップショットであり、定点観測が必要
- ※今月10月22日が Go Beyond Day 2024 なので新たな設問も含め、再度「働きやすさ」と「やりがい」の点数を確認予定
- ・他のインプット情報との関連性や連動性の有無も今後調査を進める予定

大切なことは、

- ・アンケートの設問設計がキモ
- ・分析結果は「健康診断の結果」と同じで、どう行動するかが大切

NTT DATA